



دليل عملي لفائدة الجمعيات

مدخل حول التخطيط الاستراتيجي للجمعيات



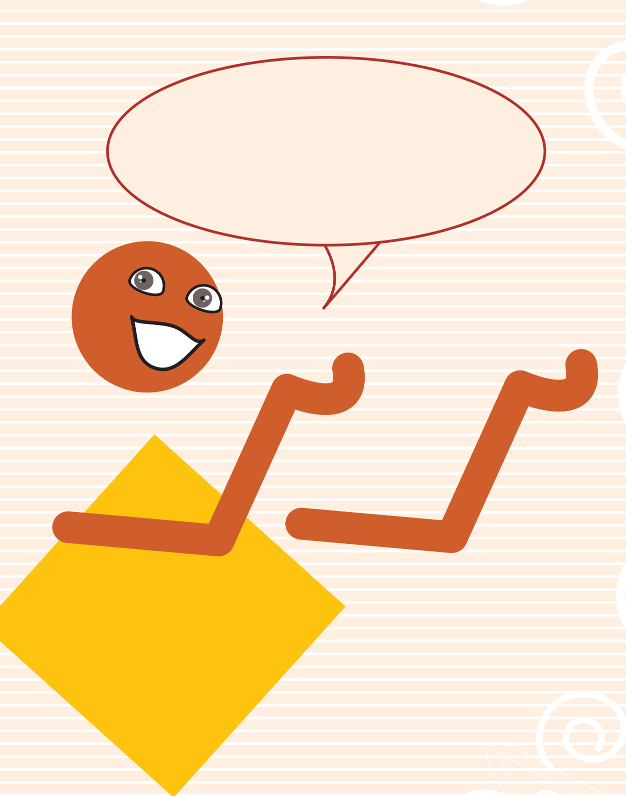




تقديم

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين الوسائل الأكثر نجاعة لأي تقدم تنموي مستديم. فهو يساعد على قراءة المستقبل والتحضير له خلافا للتخطيط الإجرائي الذي يرتكز على أجرأة ما تم التخطيط له استراتيجيا. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على استقراء وتحليل الحاضر (السياسات المتبعة، الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، التوجهات الوطنية والدولية...الخ.) لاستشراف المستقبل.

إن المؤسسة التي تنهج مقاربة التخطيط الإستراتيجي لا تتهيأ للمستقبل بل تهيئه لضمان نجاح مشاريعها وبرامجها المستقبلية، هذا المستقبل ليس أمرا محتوما حيث لا يمكن مباشرته، بل يمكن تغييره وتشكيله حسب توجهات الأشخاص والمؤسسات. إن الإجراءات المبرمجة بإتقان تصبح ضامنة للمستقبل الذي نريده وهي تنجز حسب تصورنا له وحسب الإمكانيات المتوفرة لدينا كفاعلين تنمويين. هذا التصور يقوم على اعتبار التخطيط الإستراتيجي كمجموعة وسائل وتقنيات تعتمدها المؤسسة لإعادة خلق ذاتها باستمرار لكي تحقق قدرا مرغوبا فيه من التنمية.



تتوقف فعالية ومردودية أية مؤسسة على التفاعل الحاصل بين مختلف مستويات نظام تسييرها. يمكن التمييز بين ثلاث مستويات :

يتعلق المستوى الأول بالسؤال حول الذات، والرؤية، والمهمة والاختيارات الاستراتيجية. وهو الذي يحدد أسباب الوجود ويتطلب تحليل الواقع وتهيئ المستقبل. وهو كذلك بمثابة العمود الفقري لكل مؤسسة، فوضوحه يسهل تقدم هذه الأخيره على المستويين الآخرين. أما المستوى الثاني فيتعلق بمنظومات ووسائل وآليات التسيير المتبعة من طرف كل مؤسسة. الهدف من هذه الآليات هو ترسيخ قيم الشفافية والوضوح وطرق اتخاذ القرار وكذا تداول المعلومة، وذلك من أجل فعالية ومردودية أكثر. المستوى الثالث يتمحور حول العنصر البشري والكفاءات والمهارات، فهنا يتعلق الأمر بالهيئات التطوعية أو العاملة في المؤسسة وكيفية تسييرها، والكفاءات التي يجب تطويرها. يعتبر العنصر البشري بمثابة رأسمال كل مؤسسة وأهم الموارد لضمان الاستمرارية، لهذا يجب تطوير إمكانياته والرفع من مهاراته.

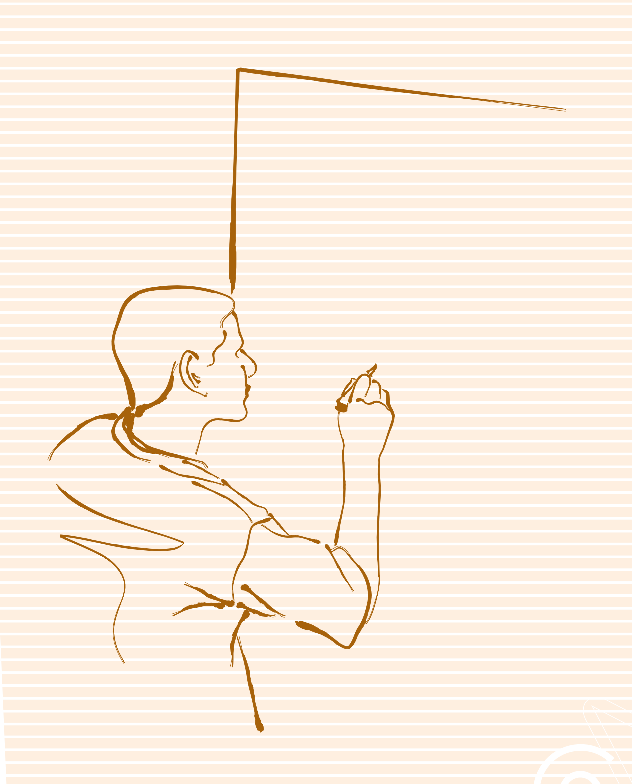


ترتبط هذه المستويات الثلاث فيما بينها بشكل وثيق وعضوي. ويمكن للمؤسسة أن تشتغل على هذه المستويات المختلفة مع التركيز على أحدها حسب مستوى تطورها.

فيما يخص المستوى الأول والمتعلق بالرؤية، فإنه يمس الأهداف والاختيارات الإستراتيجية، والتوجهات المستقبلية وم. العمل المتبناة من طرف المؤسسة. التخطيط الإستراتيجي كمقاربة تشاركية يمكن من رؤية جديدة لهذا المستوى.

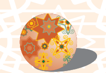
التخطيط الاستراتيجي

تعريف



التخطيط الاستراتيجي التشاركي عملية ديناميكية وتفاعلية ومستمرة في الزمن. تتطلب التزاما مسؤولا من جميع الأطر والفعاليات. ومن أجل القيام بهذه العملية على أحسن وجه، يجب على جميع المشاركين وخصوصا مسيري المؤسسة المعنية بالتخطيط تخصيص ساعات طويلة من العمل لهذا الغرض.

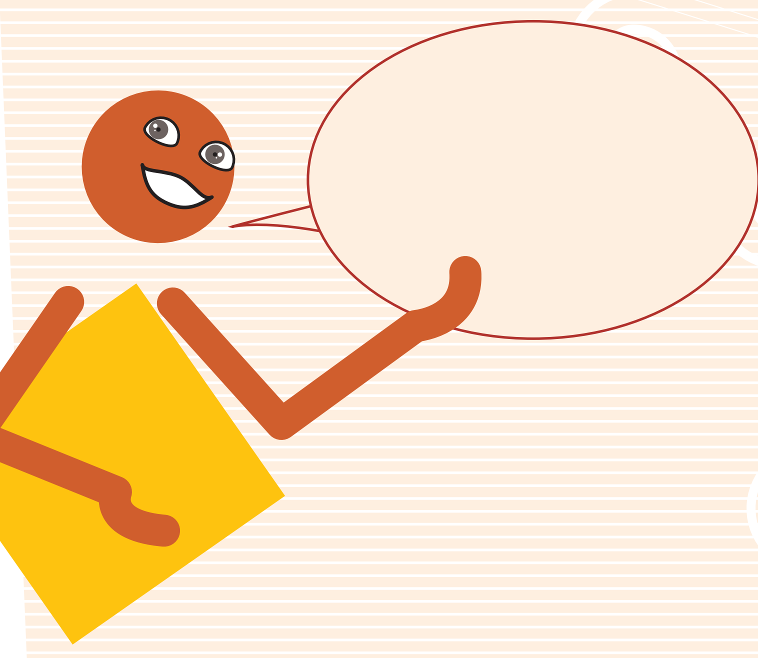
عند كل تخطيط استراتيجي، تتمكنون من بناء تدريجي لقدراتكم الفردية والمؤسساتية وتناول الحقائق بشكل نسقي. بالموازاة مع ذلك، تتمكنون من تحسين مؤهلاتكم في تحليل الظواهر والرهانات، ونتائج تدخلاتكم وكذلك ديناميكية محيطكم التنظيمي. من الضروري التأكد من أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب باستمرار إجراء التقويمات حسب الوسط.





أهداف التخطيط الاستراتيجي

الهدف الأول من التخطيط الاستراتيجي هو تقوية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يمكنكم تحديد وفحص العوامل الأساسية الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تؤثر على السير العادي لمشاريعكم وبرامجكم، ويمكن التخطيط الاستراتيجي كذلك من تحسين المردودية التنظيمية وكذا الوقع على الفئات المستهدفة ويعد كأساس لإعداد آليات التسيير.



يقوم التخطيط الاستراتيجي على قراءة مستقبلية من أجل النمو بصفة امتيازية عند مختلف المتدخلين. فهو يتطلب ديناميكية وقدرة على التعامل مع جميع المتغيرات. ويسعى كذلك إلى تحديد التوجيهات الكبرى والأهداف الرئيسية التي يجب على الجمعية تحقيقها من أجل الوصول إلى غايتها، وأخيرا يمكنكم من وضع خطة للعمل.

و يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى :

اختيار عدد محدود من الأولويات انطلاقا من رسالة الجمعية ووضعيتها الحالية، من حاجيات الفئة المستهدفة واتجاهات المجتمع الذي تنشط فيه ؛
تحليل الوسط ؛
تحديد الأهداف الإستراتيجية ؛
تخصيص الموارد حسب الأهداف ؛
إعداد إستراتيجية للتدخل ؛
تقييم استمرارية مشاريعكم وبرامجكم ؛
الخ.

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الداخلي

على الصعيد الداخلي يمثل، التخطيط الاستراتيجي:

عملية للتفكير والاستنباط التي تمكن المؤسسة من :

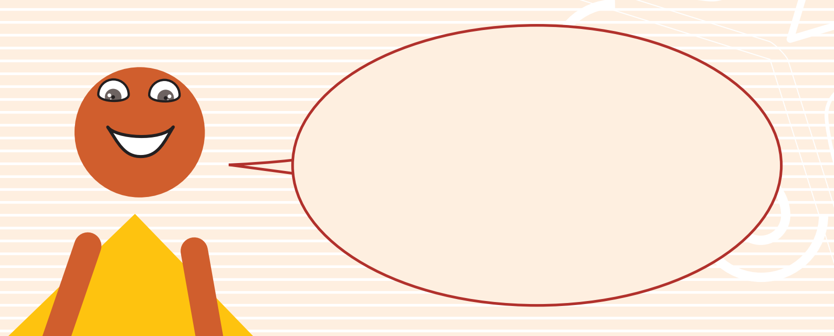
- توقع التغيرات التي يمكن أن تقع ؛
- التحديد بجلاء الصعوبات والفرص التي تحيط بها ؛
- صياغة إستراتيجية من أجل استغلال الفرص وتجنب الأخطار ؛
- تحديد الوسائل المتوفرة لديها والتي تحتاجها.

آلية للتسيير التي تساهم في :

- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛
- دقة تحديد الأولويات والأنشطة المتبعة على المدى القصير والمتوسط ؛
- تحديد الوسائل للتنسيق بين سياسات وأنشطة الجمعية ؛
- وضع إطار مرجعي لتسيير المشاريع والبرامج، خاصة تلك الموجهة بالأهداف ؛
- تخصيص الموارد بشكل تناسبي مع الأنشطة الواردة في مخطط العمل.

وسيلة التواصل والتحفيز الداخلي التي تمكن المؤسسة من :

- إحاطة مستخدميها علما بالرهانات التي تواجهها ؛
- تمكين مستخدميها من فهم واستيعاب وقبول توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية ؛
- تحقيق التشاور بخصوص إسهامات الموارد البشرية.



التخطيط الاستراتيجي على المستوى **الداخلي**

التخطيط الاستراتيجي

- عملية للتفكير والاستنباط
- آلية للتسيير
- وسيلة التواصل والتحفيز



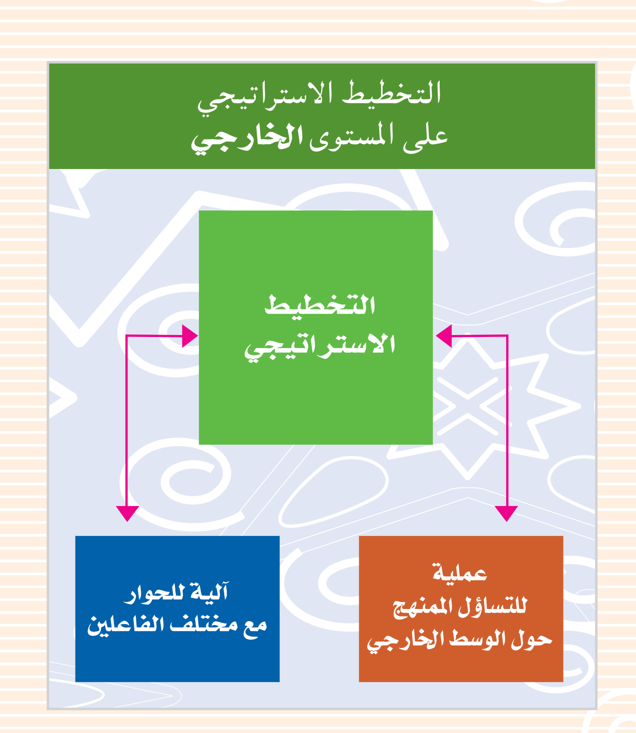
على الصعيد الخارجي التخطيط الاستراتيجي يتمثل في :

عملية للتساؤل المنهجي حول الوسط الخارجي من أجل :

- فهم الاتجاهات التي تؤثر في محيط المؤسسة ؛
- تحديد الجهات التي تقود هذه التوجهات ؛
- تقييم الطريقة التي تؤثر بها هذه الاتجاهات في نتائج المؤسسة ؛
- تمكن من إثبات قيمة تموقع المؤسسة الحالي أو تبين التموقع المستقبلي لها.

آلية للحوار مع مختلف الفاعلين بغاية :

- إخبارهم باختياراتكم الإستراتيجية وتوجهاتكم وأولوياتكم وكذلك مشاريعكم ؛
- الإتفاق حول آفاق وأولويات تطور مؤسستكم ؛
- البرهنة على المشاركة الفعالة لمؤسستكم في تطوير وتنمية هذا القطاع ؛
- تطوير الشراكة المتمحورة حول التحليل العقلاني لنقط قوتكم وضعفكم ؛
- تعبئة الموارد وتنويع الشركاء.

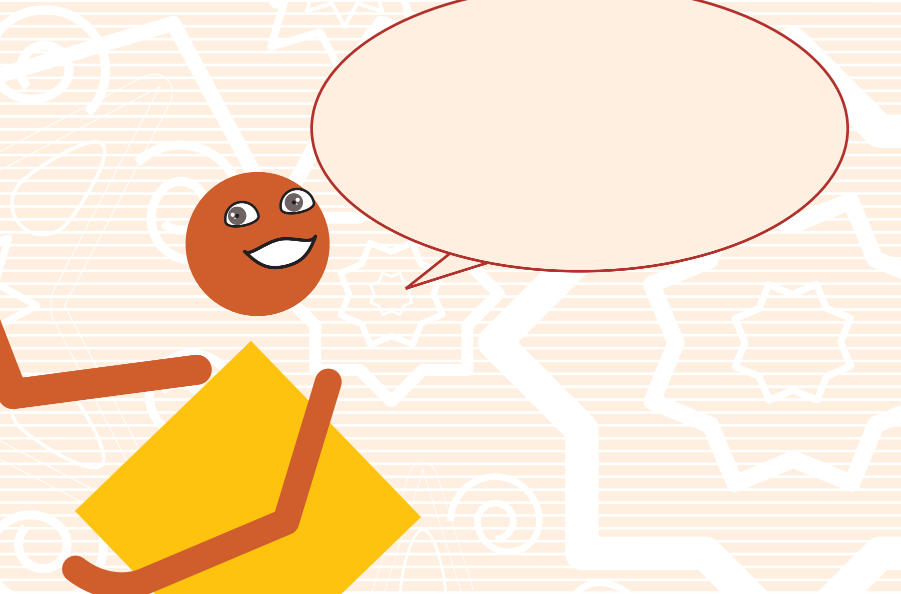




مراحل التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي أو ما يسمى دورة حياة التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل. كل واحدة منها محددة بدقة ومتواجدة في تسلسل منطقي. فهذه المراحل تتسلسل في عملية دورية أو دائرية، كما يوضح الرسم أسفله. وعادة تتم عملية التخطيط الإستراتيجي عبر المراحل التالية:









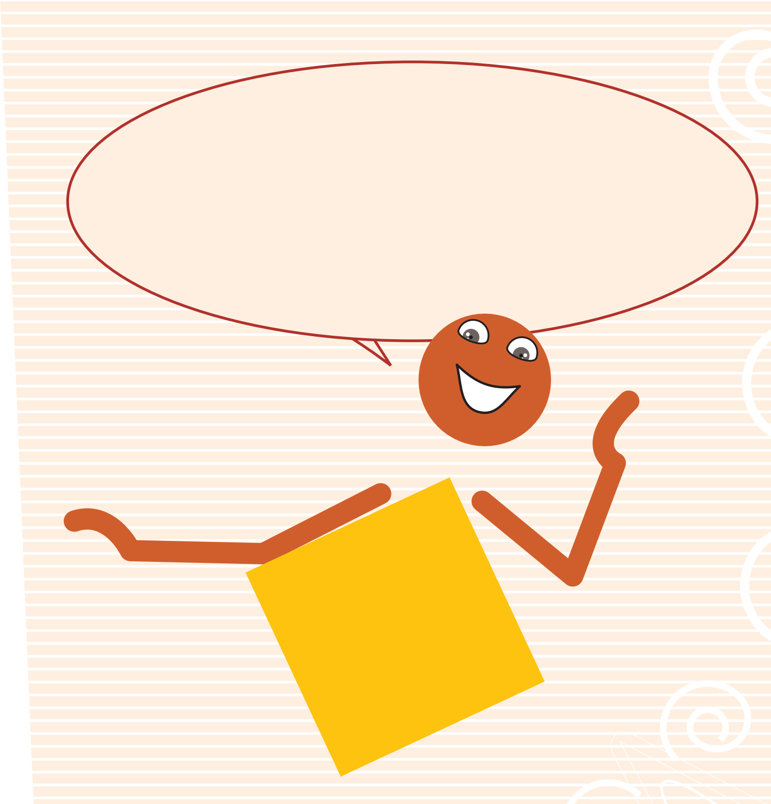
المرحلة الأولى : إعداد عملية التخطيط الاستراتيجي

من أجل إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب الاستجابة لمجموعة من الشروط بدءا من مباشرتها بكل انفتاح ثم إعطاء جميع المراحل وقتها الكافي وأخيرا عدم التردد في إعادة طرح التساؤلات حول المكتسبات حتى الأساسية منها ، وإن كان ذلك لمجرد تدعيمها.

المرحلة الثانية : تشخيص وتحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

أهداف المرحلة

من أجل ضمان مرور باقي مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في ظروف ملائمة، يجب إعطاء أهمية قصوى لهذه المرحلة وذلك نظرا لأهميتها داخل الدورة الحياتية للتخطيط ونظرا كذلك لمدى تأثيرها وتفاعلها مع باقي المراحل. فالتشخيص من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة. انطلاقا من هذا ، فان لجنة التخطيط مطالبة بالحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والمعطيات حول مختلف ميادين تدخل المؤسسة. هذه المعطيات سوف تجمع في بنك للمعطيات يستعمل كمرجع لعملية التخطيط الإستراتيجي. وخلال هذه المرحلة يجب كذلك الحصول على المعطيات التي تساعد على تحديد نقط قوة ونقط ضعف المؤسسة، وكذلك الإمكانيات المتاحة من طرف محيطها المؤسساتي والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من نفس المحيط.



التشخيص والتحليل الداخلي للمؤسسة

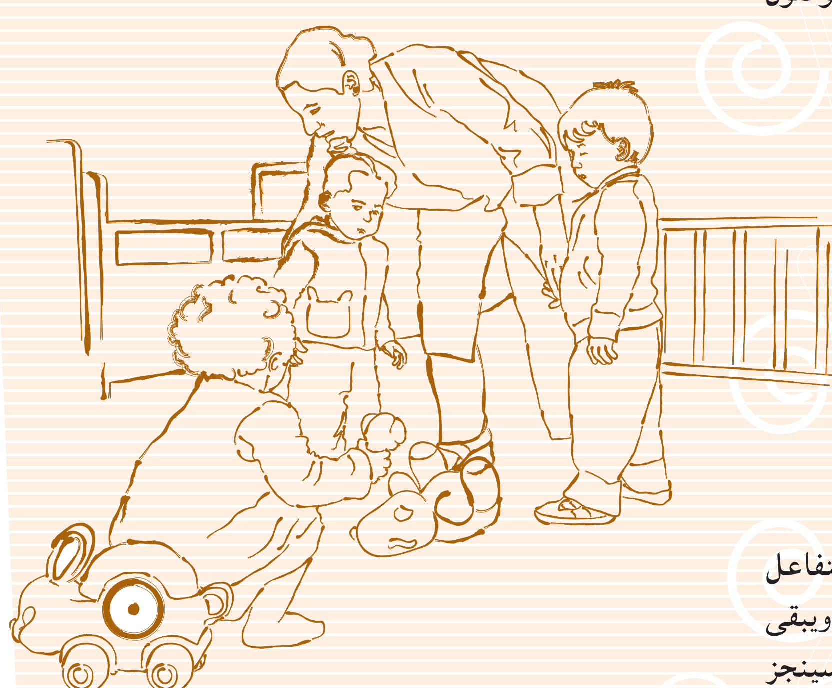
في هذه المرحلة يتم التطرق إلى مجموعة من النقط التي هي في علاقة مباشرة مع حياة المؤسسة. يجب إعطاء الوقت الكافي لهذه المرحلة نظرا لطابعها التحليلي والتقييمي لتجربة وتاريخ المؤسسة. يجب مباشرة هذه المرحلة بكل موضوعية وبكل شفافية، لأن الوقوف على الأخطاء ليس عيبا وإنما العيب هو إغفال هذه الأخطاء وعدم مواجهتها.



ووقوف المؤسسة على أخطائها يجعلها تطرح السؤال حول الأسباب وكيفية تجاوزها في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، وبالتالي ضمان دورة حياة التخطيط. ويمكن تناول هذه المرحلة من خلال مناقشة وتحليل النقط التالية :

يتعلق الأمر هنا بجرد وتقييم المشاريع والبرامج المنجزة من طرف المؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي. للوصول إلى هذا الهدف ينبغي على لجنة إدارة التخطيط أن تحضر الوثائق المتعلقة بالنقط التالية :

- لائحة المشاريع والبرامج الجارية ؛
- لائحة المشاريع والبرامج المسطرة على المدى القريب ؛
- لائحة الشركاء ؛
- طريقة العمل ؛
- المستفيدين المباشرين وغير المباشرين ؛
- ... الخ



التشخيص والتحليل مع توقع حاجيات السكان

يبقى ضمان استمرارية ونجاح كل مؤسسة رهينا بمدى نسبة تفاعل هذه المؤسسة مع محيطها المباشر. هذا التفاعل يجب أن يؤدي إلى إشراك جميع الفاعلين المحليين في عملية تحليل وتحديد الحاجيات الأولية للسكان. ويبقى هؤلاء طرفا أساسيا ورئيسيا ولا يمكن الاستغناء عنهم في هذه المعادلة، لأن كل ما سيتم تشخيصه وتحديده سينجز في محيط وواقع يبقى الإنسان فيه هو صاحب القرار الأخير.

المرحلة الثالثة: تشخيص وتحليل محيط المؤسسة

يبقى نجاح كل مؤسسة رهينا ، بنسبة كبيرة ، بمدى تطور وملائمة آليات ومقاربة العمل المتبعة من طرف هذه المؤسسة. كما يبقى كذلك نجاحها متعلقا بمدى انفتاحها وتفاعلها مع مكونات وعناصر المحيط الخارجي. لأن هذا التفاعل يمكن من معرفة التأثيرات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يخلفها هذا المحيط على برامج ومشاريع المؤسسة

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصبغة العامة. ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والإستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي/الثقافي. ويمكن تلخيص كل هذه النقط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثر هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. كل الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها ، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.



المرحلة الرابعة : تقييم القدرة المؤسساتية الإمكانيات البشرية، التقنية، المادية، التنظيمية والتواصلية... للمؤسسة المعنية بالتخطيط الاستراتيجي

انطلاقا من خلاصات واستنتاجات المراحل السابقة، يجب تدارس مدى توفر الجمعية على الموارد الضرورية، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على تعبئة موارد أخرى من أجل تحويل هذه الخلاصات والاستنتاجات إلى أهداف إستراتيجية. يتعلق الأمر هنا بقرار استراتيجي ويجب إذن على المؤسسة أن تتسم بالواقعية والفاعلية في تقييم قدراتها.





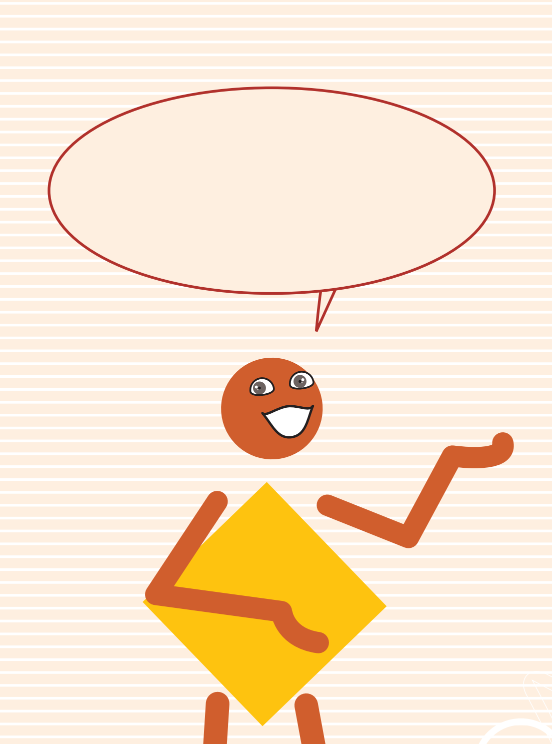
المرحلة الخامسة : بلورة النظرة المستقبلية للمؤسسة

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة. إن تشخيص وتحليل المراحل السابقة سيمكن المؤسسة من فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تأثر إما إيجابيا أو سلبيا على مستقبل المؤسسة. خلال هذه المرحلة، التي تعتبر كمرحلة استنتاجيه لجميع المراحل السابقة، ستكون المؤسسة قد بلورت تصورا للوضعية المستقبلية مبنيا على نتائج المراحل السابقة خاصة مرحلتي تحليل الوضعية والمحيط.

المرحلة السادسة : تحديد الأهداف الإستراتيجية

ينعت الهدف بكونه استراتيجيا لأنه محدد للتنمية المحلية، إن الغاية منه هو تقليص الفارق بين الوضعية الحالية والنظرة المستقبلية. إن الإمكانيات المحدودة للمؤسسة لا تمكنها من الاستجابة لجميع متطلبات فئاتها المستهدفة وشركائها، لذا يجب أن تحدد بشكل دقيق أهدافها الإستراتيجية. حيث أن كل خطأ على هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه وبالتالي ضياع مجهودات المؤسسة.

إن هذه العملية التي تكتسي طابعا أساسيا يجب أن تشجع جانب الحوار بين جميع مراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن اختيار الأهداف الإستراتيجية يمكن أن يتم بطرق مختلفة وعلى مجموعة من المراحل وذلك من أجل تبادل الآراء وتحقيق الإجماع.



المرحلة السابعة : وضع خطة عمل لترجمة الأهداف الإستراتيجية

خطة العمل هي الطرق أو التكتيكات الأنجع من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية الكبرى التي تم تحديدها على أرض الواقع. إن هذه الخطة يجب أن تضبط بشكل دقيق كل هدف استراتيجي وأهدافه الجزئية، والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة.

المرحلة الثامنة : تتبع وتقييم التخطيط الإستراتيجي

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو تتبع وتقييم مدى نسبة إنجاز ما تم تخطيطه استراتيجيا على أرض الواقع. يعتبر التتبع والتقييم جزءا لا يتجزء عن التخطيط الإستراتيجي. فالتتبع هو مسلسل منظم للحصول على المعلومات حول سير خطة العمل ووضع هذه المعلومات رهن إشارة جميع المعنيين. فالتتبع يسمح كذلك بتقييم مدى نسبة تقدم خطة العمل تبعا لجدولة التنفيذ المرتقبة، وكذا مدى استجابة المشاريع لحاجيات السكان واقتراح الحلول لتجاوز المشاكل والحالات المستعصية، ومراجعة وتقويم خطة العمل حسب المستجدات .

